

## THEME 2

### LA STRATEGIE DE DISTRIBUTION

\* \* \* \* \*

#### Chapitre 1

##### Etudes et critères de choix pour la mise en place d'un réseau

La mise en place d'un réseau de distribution est une opération complexe. Le fabricant doit, en effet, faire des compromis entre ce qu'il souhaiterait et ce qui est effectivement réalisable. Prenons l'exemple d'une nouvelle entreprise fabricant des ordinateurs : elle souhaiterait bien sur commercialiser sa marque dans le pays en entier mais n'a pas forcément les moyens d'ouvrir un point de vente dans toutes les grandes villes en raison des coûts importants que cela entraîne (location d'un point de vente, embauche et formation de personnels, publicité, moyens de transport pour acheminer les produits vers les magasins...). Elle devra alors se résoudre à faire des choix : ouvrir des points de vente en nombre limité ou négocier avec un réseau déjà existant ; elle pourra par exemple essayer de faire vendre ses ordinateurs par l'intermédiaire de grandes surfaces ou alors les proposer en vente à distance (avec les problèmes de service après vente et de logistique que cela peut comporter) ou encore démarcher des détaillants déjà installés. Dans ce dernier cas elle devra embaucher des commerciaux qui vont aller négocier avec les revendeurs.

Nous constatons donc que de nombreuses possibilités lui sont ouvertes. Elles devront être analysées en fonction de différents critères. Au préalable des études commerciales devront être réalisées.

#### I - LES ETUDES PREALABLES

##### A) L'étude des besoins des consommateurs

Il s'agit de comprendre qui achète quoi, où, quand, comment et pourquoi. L'entreprise s'attachera généralement à étudier les quatre points suivants :

- L'endroit : il s'agit de savoir si le consommateur s'attend à trouver le produit dans de multiples points de vente : un produit de consommation courante (un produit alimentaire de base par exemple) devra être disponible en de multiples endroits alors qu'un bien durable ou un bien de luxe (une automobile, un équipement ménager, une montre de grande marque...) ne pourra être vendu que dans quelques endroits dans la même localité ou même dans le pays. Si le produit doit être disponible partout, le réseau de distribution devra être dense.
- Le service : si le produit vendu nécessite l'accompagnement d'un certain nombre de services (crédit, livraison, réparation...) le circuit devra être capable de les assumer. Ainsi vendre des ordinateurs ou des voitures nécessite la mise en place d'un service après vente capable de les réparer efficacement et rapidement.
- Le délai de livraison : le réseau de distribution doit être à même de livrer dans un délai raisonnable pour le client. Ainsi un délai relativement important pourra être accepté par le consommateur pour l'achat d'un véhicule par exemple. Mais le même délai sera jugé

inacceptable s'il s'agit d'un produit de consommation courante. En règle générale plus le délai est court, plus le client est satisfait.

- Le choix : si le client est habitué à un choix important de produit, le réseau devra être capable d'acheminer et de proposer un assortiment important. Exemple : un magasin d'informatique ne pourra se contenter de proposer uniquement des ordinateurs mais devra également offrir des accessoires à la vente : imprimantes, scanners, appareils photo...

#### B) L'étude du produit

C'est une étude qui se fait en interne dans l'entreprise. Il s'agit de prendre en compte certaines caractéristiques du produit, celles-ci pouvant représenter des contraintes importantes pour le réseau de distribution. Parmi les caractéristiques importantes on peut citer :

- la durée de vie : les produits périssables (fruits, légumes, produits laitiers...) doivent être acheminés rapidement vers les consommateurs. Il faut donc que le circuit soit le plus court possible.
- le volume : les produits volumineux (meubles, automobiles...) nécessitent des réseaux de distribution qui minimisent les manipulations car ceux-ci coûtent chers en raison des moyens techniques nécessaires.
- le degré de standardisation et la technicité : un produit standardisé ou dont la technicité est accessible peut être vendu par l'intermédiaire d'un réseau de distribution « courant ». Mais si le produit est complexe ou non standardisé, il est souvent difficile de trouver des intermédiaires ayant les compétences nécessaires pour sa vente et son installation et son service après vente. Il faut alors créer son propre réseau et par exemple le vendre directement aux clients utilisateurs par l'intermédiaire des commerciaux de l'entreprise. C'est le cas de la plupart des produits industriels.

#### C) L'étude des intermédiaires

Cette étude a pour objet de vérifier les forces et les faiblesses des intermédiaires envisageables pour la distribution d'un produit. Il s'agit de savoir quelles seront les conditions dans lesquelles des fonctions essentielles seront assumées. Tous les intermédiaires n'ont en effet pas les mêmes capacités, par exemple en matière de stockage (respect de la chaîne du froid pour les denrées périssables, entrepôt sécurisé pour des produits de valeur...), en matière de contact avec la clientèle (compétence technique, compétence commerciale...) ou encore de délai d'acheminement (capacité à organiser les transports)... Ils n'ont pas non plus tous les mêmes exigences en matière de délai ou de conditions de paiement.

#### D) L'étude de l'environnement

Le choix d'un circuit de distribution dépend de nombreux facteurs liés à l'environnement économique ou juridique. En période de faible croissance ou de récession économique, le consommateur est très attentif au prix ; il s'agit donc pour le producteur de favoriser les circuits les moins coûteux (circuits courts par exemple). La législation des affaires interdit les entraves à la concurrence : un producteur devra donc veiller à éviter la mise en place de circuits favorisant le développement de position de monopoles. Il peut en être ainsi avec certaines formules contractuelles comme la concession, la franchise et autres accords d'exclusivité. Le développement du marché européen a encore renforcé cette législation de protection de la concurrence.

## II - LES CRITERES DE CHOIX

### A) Les stratégies de distribution

On distingue trois grands types de stratégies de distribution :

| Distribution exclusive   | Distribution intensive   | Distribution sélective  |
|--|--|---|
| Le fabricant confie l'exclusivité de la vente de ses produits à un petit nombre de distributeurs, généralement pour garder une image de marque haut de gamme.<br>Exemple : les produits à marque de luxe | Le fabricant distribue ses produits dans le plus grand nombre possible de points de vente afin de toucher un maximum de consommateurs<br>Exemple : les produits alimentaires | Le fabricant choisit un nombre restreint de distributeurs en fonction de leurs compétences techniques ou de leur image de marque. Il n'y a cependant pas d'exclusivité territoriale.<br>Exemple : les ordinateurs, les appareils photo. |

Plusieurs situations juridiques sont alors envisageables entre producteurs et distributeurs :

- Quand la distribution est exclusive, on peut trouver les contrats suivants :
  - Le contrat de fourniture exclusive : le producteur s'engage à livrer toute sa production au distributeur.
  - Le contrat d'approvisionnement exclusif : le distributeur s'engage à s'approvisionner exclusivement auprès de tel producteur.
  - Le contrat de franchise : le producteur (le franchiseur) autorise le distributeur (le franchisé) à exploiter un concept de vente qu'il a mis au point (des produits, un aménagement de magasins, des formes de communication...) en échange de royalties (pourcentage du chiffre d'affaires).
  - Le contrat de concession : le concessionnaire est un commerçant qui, à ses risques et périls, mais surtout sous le contrôle du concédant, achète des produits sous une certaine marque dont il possède l'exclusivité de la revente.
- Quand la distribution n'est pas exclusive, on rencontre trois types de contrats :
  - Le contrat de vente classique.
  - Le contrat de distribution sélective : le distributeur est autorisé à vendre des produits concurrents.
  - Le contrat d'agrégation : le distributeur agréé peut se prévaloir d'une compétence reconnue par le fabricant.

### B) Les critères de choix

Lorsque le producteur a défini le marché visé et la part du marché qu'il envisage, il doit choisir une stratégie de distribution (distribution intensive, sélective ou exclusive.). Ce choix se fait en fonction de différents critères :

- coût des moyens à mettre en œuvre : capital à investir dans les immobilisations et les stocks, coût de la logistique nécessaire pour approvisionner les magasins, coût de la force de vente, coût des actions de publicité et de promotion. Le producteur tient également compte du coût acceptable par le consommateur et la marge souhaitée par les intermédiaires.
- capacité à contrôler les points de vente (ou capacité des points de vente à coopérer avec le fabricant) dans les domaines importants pour le fabricant : services liés au produit,

cohérence entre l'image des points de vente et l'image que le fabricant veut donner de son produit, conditions de présentation dans les magasins, prix de revente et remontée des informations.

- les contraintes juridiques : certains modes de distribution (par exemple la distribution exclusive) et certains produits (médicament, carburant, tabac) sont soumis à une réglementation spécifique.

## Chapitre 2

### Les stratégies de distribution

Choisir une stratégie de distribution c'est prendre en compte différentes contraintes et leurs interactions :

- la politique commerciale de l'entreprise qui englobe des contraintes géographiques (marchés nationaux ou internationaux), de prix ou de positionnement du produit (la joaillerie ne se vend pas en hypermarché) ;
- le produit qui peut avoir un caractère plus ou moins technique et nécessiter des intermédiaires compétents (une machine agricole se vend par l'intermédiaire de revendeurs spécialisés capable d'assurer les contraintes techniques), qui peut être plus ou moins volumineux et donc réclamer des moyens de transport et de stockage particulier (des produits surgelés nécessitent des intermédiaires équipés en chambres froides) ;
- le marché qui impose des habitudes de la part des professionnels ou des consommateurs (les voyages ne se vendent pas en libre service) ;
- les coûts des différents types de canaux de distribution envisageables ;
- la possibilité de contrôler ou non l'action des distributeurs.

En prenant en compte ces contraintes spécifiques l'entreprise détermine sa stratégie de distribution. On peut distinguer six stratégies de base parmi lesquelles l'entreprise fera son choix. Celles-ci se distinguent entre stratégie de distribution intensive et stratégies de distribution contrôlée.

#### I - LA DISTRIBUTION INTENSIVE

Pour séduire les consommateurs, les produits de grande consommation doivent être faciles à acheter. Ils doivent donc être disponibles à la vente à proximité du domicile ou du lieu de travail, facile d'accès en transport en commun ou en voiture, et de préférence proposés dans un même lieu de vente.

La fidélité à une marque n'est généralement pas suffisante pour inciter les consommateurs à changer de magasins lorsque leur produit préféré n'est pas disponible : ils optent alors pour une marque concurrente ; les produits doivent être présents dans les rayons.

Les fabricants de produits de grande consommation doivent ainsi avoir pour objectif principal de distribuer leurs produits le plus largement possible c'est-à-dire partout où les consommateurs souhaitent les acheter sous peine de pénaliser le chiffre d'affaires. Pour les produits de grande consommation le montant des ventes est directement fonction du nombre de point de vente où ils sont offerts. La distribution intensive est une stratégie ayant cet objectif.

## A) Définition

La distribution intensive consiste pour le fabricant à rechercher le plus grand nombre de points de vente possible pour distribuer son produit. Le circuit choisi est donc généralement long et comporte de nombreux intermédiaires. Les points de vente utilisés peuvent cependant appartenir à un même canal ou à plusieurs. Le fabricant peut utiliser en plus la vente à distance (par internet par exemple), les distributeurs automatiques, la vente par réunion à domicile...

Pour le mettre en place le fabricant doit donc identifier tous les endroits où les consommateurs sont susceptibles d'acheter leurs produits. Il doit ensuite chercher à y implanter ses produits, veiller à ce que les conditions de présentation y soient satisfaisantes, éviter les ruptures de stock, inciter les points de vente à respecter le prix de vente souhaité et mettre en place des actions promotionnelles pour renouveler l'intérêt des clients.

## B) Mise en place et contrôle

La distribution intensive assure normalement un chiffre d'affaires beaucoup plus élevé que les autres stratégies. Mais elle exige que le fabricant mette en place des moyens matériels importants pour livrer rapidement et souvent les points de vente ; certains fabricants ont des dépôts régionaux à partir desquels ils livrent les magasins ou délèguent l'approvisionnement à des grossistes. Elle entraîne donc des coûts de distribution élevés. Elle exige aussi que le fabricant emploie des commerciaux qui négocient avec les différents niveaux mis en place par leurs distributeurs : acheteurs en centrale d'achat, chefs de département d'hypermarchés, chef de rayon...

Concrètement, le fabricant va surtout chercher à être présent dans les hypermarchés et les supermarchés car ceux-ci représentent la part la plus importante pour les ventes au détail. La négociation avec la grande distribution est en général difficile car la concurrence est forte. Pour négocier dans une position relativement confortable, les fabricants doivent détenir la première place sur le marché ou proposer un produit réellement différent de celui des concurrents.

Du fait du grand nombre d'intermédiaires et de points de vente, il est difficile de contrôler un circuit de distribution intensif. Le fabricant peut toutefois recourir à deux indicateurs :

- la disponibilité numérique (DN) : elle correspond au pourcentage des magasins étudiés (par exemple, tous les hypermarchés) dans lesquels une marque est référencée, c'est-à-dire, soit présente physiquement, soit en rupture momentanée de stocks. Ainsi une DN de 20 signifie que 20 % des magasins identifiés référencent la marque du fabricant
- la disponibilité valeur (DV) correspond au pourcentage du chiffre d'affaires d'un produit (toutes marques confondues) que réalisent les magasins dans lesquels cette marque est référencée : une DV de 75 signifie que les 20 % de magasins dans lesquels la marque est référencée représente 75 % du chiffre d'affaires de la catégorie de produit.

Si l'on admet que tous les hypermarchés sont susceptibles de référencer le produit, la DN exprime le «taux de pénétration du produit en distribution». Il mesure le résultat des efforts des commerciaux vis-à-vis des distributeurs. Au contraire, la DV tient compte, dans son calcul, du potentiel de ventes – dans la catégorie de produit – que représentent les magasins détenteurs de la marque étudiée.

Une marque peut donc avoir une distribution:

- idéale :  $DN = DV = 100\%$
- efficace :  $DN < DV$  : le petit nombre de magasins visités et acquis à la marque sont des magasins à fort potentiel
- plutôt coûteuse :  $DN > DV$ : on visite un très grand nombre de points de vente pour un espoir de chiffre d'affaire maximum plutôt limité...

Par ailleurs, le fabricant contrôle également la performance globale de son circuit en utilisant d'autres indicateurs comme :

- ses ventes en volume et en chiffre d'affaires,
- sa part de marché globale,
- ses ventes moyennes hebdomadaires (VMH),
- ventes moyennes mensuelles (VMM) : une VMM de 5 signifie qu'en moyenne un magasin dans lequel le fabricant est référencé vend 5 de ses produits par mois.
- sa part de marché détenteur : c'est la part de marché du produit dans les magasins qui le référence (part de marché/DV).

## II - LA DISTRIBUTION CONTRÔLÉE

On regroupe sous le terme de distribution contrôlée un ensemble de stratégie qui ont pour point commun de permettre à un fabricant d'imposer ses directives commerciales à ses distributeurs.

### A) La distribution sélective

La distribution sélective est une stratégie dans laquelle le fabricant choisit un certain nombre de distributeurs en fonction de leurs qualités techniques et de leurs images de marque (par exemple les parfumeries pour vendre un parfum de luxe). Le réseau de points de vente est donc beaucoup moins dense que pour la distribution intensive ; le chiffre d'affaires réalisable est moins élevé ; le coût de la logistique pour approvisionner les distributeurs est aussi moins élevé.

La distribution sélective permet au fabricant de mieux contrôler les conditions dans lesquelles ses produits sont commercialisés puisqu'il définit les critères de sélection auxquels les points de vente doivent satisfaire. Il maîtrise les services rendus par les points de vente, les conditions de présentation des produits et la cohérence entre l'image des points de vente et l'image de luxe ou de technicité qu'il veut donner de ses produits. La seule variable qu'il ne parvient pas toujours à contrôler de manière satisfaisante est le prix de revente au détail.

Par rapport aux contrats d'approvisionnement exclusif, le fabricant doit supporter dans les points de vente la présence de marques concurrentes (un grand nombre parfois comme c'est le cas dans les parfumeries).

### B) La distribution exclusive

On peut distinguer la distribution avec exclusivité de vente de celle avec exclusivité d'achat.

- La distribution avec exclusivité de vente : c'est une forme de distribution dans laquelle le fabricant confie l'exclusivité de la vente de ses produits à un distributeur sur une zone géographique déterminée. (exemple : les concessions automobiles, certaines franchises...) Le nombre de points de vente est nécessairement limité et le coût des moyens logistiques nécessaires pour approvisionner les magasins et de la force de vente est plus réduit que ceux de la distribution sélective ou intensive. Le fabricant contrôle assez facilement son réseau car il n'a pas à proprement parler à négocier avec les membres pour que ceux-ci lui achètent les produits puisqu'ils y sont tenus contractuellement en contrepartie de l'exclusivité territoriale qui leur a été accordée et qu'ils peuvent même s'être engagés à s'approvisionner exclusivement auprès d'un fournisseur unique.

Le fabricant exige généralement des magasins qu'ils investissent dans des aménagements ou des équipements coûteux, qu'ils détiennent des stocks de produits ou de pièces détachées importants et qu'ils prennent en charge la formation de leur personnel. Les revendeurs membres du réseau étant peu nombreux, ils ont le sentiment de bénéficier directement des efforts du fabricant pour stimuler la demande finale (par la publicité et le lancement de produits nouveaux) ; ils sont donc incités à coopérer avec lui. On peut donc retenir que les fabricants utilisant ce mode de distribution contrôlent bien leur réseau et en particulier qu'ils peuvent obtenir que les revendeurs assurent les services voulus et qu'ils contribuent à l'image recherchée.

- La distribution avec exclusivité d'achat : elle résulte de la signature d'un contrat d'approvisionnement exclusif par le réseau mais les revendeurs ne bénéficient pas d'une zone d'exclusivité géographique. Ils ont le droit d'utiliser la marque et l'enseigne du fabricant

et reçoivent une assistance de sa part sous forme de mise à disposition de locaux et de matériels dans des conditions avantageuses, d'actions de formation et de conseil. Cette stratégie est très proche de la franchise mais l'assistance technique et commerciale y est moins développée. Elle assure au fabricant un contrôle étroit de sa distribution puisqu'il peut imposer aux magasins les conditions dans lesquelles ses produits doivent être vendus et les produits du fabricant sont particulièrement valorisés par les points de vente puisqu'ils ne subissent pas la concurrence d'autres marques.

### C) La distribution par franchise

La franchise est une forme de contrat de distribution entre un franchiseur, qui apporte ses produits, son enseigne, sa marque et son savoir faire, et un franchisé, commerçant indépendant, qui revend les produits et rémunère le franchiseur pour ses services. Elle peut permettre au fabricant de réaliser un chiffre d'affaires important; il suffit pour cela qu'il trouve un nombre suffisant de franchisés.

Le fabricant n'a en principe pas de difficulté pour obtenir que les franchisés lui achètent les produits puisque ceux-ci se sont engagés contractuellement à s'approvisionner auprès de lui en partie ou en totalité.

Il contrôle les conditions dans lesquelles ses produits sont vendus par les magasins, y compris souvent les prix de revente pratiqués compte tenu du fait qu'il est généralement en position de force vis-à-vis des franchisés (notamment parce qu'il a le droit de ne pas renouveler leur contrat).

#### Les droits et obligations du franchisé et du franchiseur

|               | <b>Franchiseur</b>   | <b>Franchisé</b>   |
|---------------|--|--|
| Obligations   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Communiquer le savoir faire</li> <li>• Concéder l'usage de la marque ou de l'enseigne</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Payer le prix</li> <li>• Respecter certaines normes du franchiseur</li> <li>• Communiquer les informations concernant la gestion</li> </ul>                     |
| Avantages     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Extension facile du réseau</li> <li>• Maîtrise de la communication</li> <li>• Pouvoir commercial</li> <li>• Politique commerciale facile à maîtriser</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aides à l'ouverture</li> <li>• Aides au merchandising</li> <li>• Aides à la gestion</li> <li>• Formation</li> <li>• Communication au niveau national</li> </ul> |
| Inconvénients | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nécessité d'un bon système d'information marketing</li> <li>• Risque de mécontentement du réseau si contrat trop restrictif</li> </ul>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coût (droit d'entrée, % sur chiffre d'affaires)</li> <li>• Dépendance commerciale</li> <li>• Pas d'exclusivité commerciale</li> </ul>                           |

### D) La distribution intégrée

Dans ce cas le fabricant est propriétaire des magasins dans lesquels ses produits sont mis en vente. Il doit donc financer les investissements requis par la mise en place du réseau de magasins, mais, en contrepartie, il contrôle totalement son réseau y compris les prix de vente aux clients finaux ce qui explique que cette solution est souvent utilisée par les fabricants de produits de luxe (Cartier, Vuitton...).